

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	8
1.1	Descripción del tema a abordar y preguntas claves.....	8
1.2	Alcance	11
1.3	Objetivos y resultados esperados	11
1.3.1	Objetivo general.....	11
1.3.2	Objetivos específicos.....	12
1.3.3	Resultados Esperados.....	12
1.4	Marco conceptual.....	12
1.5	Metodología	13
2.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	14
2.1	Descripción de la empresa.....	14
2.2	Estructura societaria	14
2.3	Estructura directiva	15
2.4	Estructura organizacional.....	15
2.5	Oferta entregada.....	16
2.6	Estructura de Ventas.....	17
2.7	Estructura de Costos y Gastos	20
3.	ANÁLISIS INTERNO.....	22
3.1	Visión y misión actual de la empresa	22
3.2	Cadena de Valor	22
3.2.1	Actividades Primarias	22
3.2.2	Actividades de Apoyo	25
3.3	Recursos, Capacidades y Competencias Centrales	28
3.3.1	Recursos	28
3.3.2	Capacidades.....	29
3.3.3	Competencias centrales	29
3.4	Identificación de Fortalezas y Debilidades	30
3.4.1	Fortalezas.....	30
3.4.2	Debilidades.....	31
3.5	Síntesis de Factores Internos: IFAS.....	32
4.	ANÁLISIS EXTERNO.....	33
4.1	Descripción del mercado.....	33
4.2	Análisis de la competencia.....	34
4.3	Análisis PEST	38
4.3.1	Factores Político Legales	38
4.3.2	Factores Económicos	38
4.3.3	Factores Socio Culturales.....	39
4.3.4	Factores Tecnológicos.....	40
4.4	Análisis de 5 fuerzas de Porter	41
4.4.1	Amenaza de nuevos participantes.....	41
4.4.2	Rivalidad entre Competidores.....	42
4.4.3	Amenaza de Sustitutos.....	43
4.4.4	Poder de Negociación de los Compradores	44
4.4.5	Poder de Negociación de los Proveedores.....	44
4.4.6	Poder relativo de otras partes interesadas	44
4.5	Identificación de Oportunidades y Amenazas	45
4.5.1	Oportunidades	45

4.5.2	Amenazas.....	46
4.6	Síntesis de Factores Externos: EFAS.....	46
5.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	47
5.1	Declaración de visión y misión.....	47
5.2	Valores.....	48
5.3	Análisis FODA.....	49
5.4	Estrategia de Negocios.....	49
5.5	Estrategia de Crecimiento.....	50
5.6	Factores Críticos de Éxito.....	50
5.7	Líneas Estratégicas.....	51
5.7.1	Crecimiento.....	51
5.7.2	Productividad.....	51
5.8	Posicionamiento estratégico.....	51
6.	PLAN DE MARKETING.....	53
6.1	Objetivo de marketing.....	53
6.2	Segmentación de mercado.....	53
6.2.1	Segmentar por rentabilidad del sector.....	53
6.2.2	Segmentar por potencia arrendada.....	53
6.2.3	Segmentar por tipo de servicio.....	54
6.2.4	Segmentar en base a la rentabilidad del cliente.....	54
6.3	Definición del segmento meta.....	55
6.4	Decisión de compra del cliente.....	55
6.5	Propuesta de valor por segmentos.....	56
6.6	Posicionamiento actual de la marca en el mercado.....	56
6.7	Estrategia competitiva.....	57
6.8	Plan de ventas.....	58
6.9	Posicionamiento para obtener la ventaja competitiva.....	59
6.10	Marketing mix.....	59
6.10.1	Producto.....	59
6.10.2	Precio.....	60
6.10.3	Promoción.....	62
6.10.4	Plaza.....	64
6.11	Seguimiento y control.....	65
7.	PLAN OPERACIONAL.....	66
7.1	Modelo SCOR por tipo de productos.....	66
7.1.1	Producto funcional.....	66
7.1.2	Producto innovador.....	67
7.2	Procesos que involucran al cliente.....	68
7.3	Rediseño de la cadena de valor.....	69
7.4	Alineación de incentivos a lo largo de la cadena de suministro.....	70
7.5	Iniciativas tecnológicas.....	71
7.6	Protocolos de atención.....	71
7.7	Operaciones en nuevas sucursales.....	72
8.	PLAN DE PERSONAS.....	74
8.1	Estructura organizacional sugerida.....	74
8.2	Modelo básico de competencias.....	76
8.3	Reclutamiento y selección de personal.....	77
8.4	Sistema de formación y aprendizaje.....	78
8.5	Evaluación y gestión del desempeño.....	78

8.6	Modelo de liderazgo situacional.....	80
9.	DEFINICIÓN DEL MODELO FUTURO	81
9.1	Pilares estratégicos.....	81
9.2	Principales proyectos estratégicos.....	82
9.3	Plan de implementación.....	84
9.4	Gestión del cambio	84
9.5	Dimensiones culturales	85
9.6	Modelo Canvas	85
10.	PLAN FINANCIERO	86
10.1	Flujo de caja.....	87
10.2	VAN, TIR y Pay-Back.....	88
10.3	Análisis de sensibilidad	89
10.4	Análisis de escenarios	90
11.	PLAN DE CONTROL.....	91
11.1	Mapa estratégico.....	92
11.2	Cuadro de mando integral.....	92
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Evolución de ingresos	10
Tabla 2:	Propiedad de la empresa	15
Tabla 3:	Ingreso por grupo de potencias y sucursal año 2013.....	18
Tabla 4:	Equipos vendidos por potencia y sucursal año 2013	19
Tabla 5:	Ingresos de arriendo año 2013 por segmento y sucursal.....	20
Tabla 6:	Desglose de costos por arriendos	21
Tabla 7:	Desglose GAV	21
Tabla 8:	Recursos tangibles	28
Tabla 9:	Recursos intangibles	29
Tabla 10:	Identificación de competencias centrales	30
Tabla 11:	Tabla IFAS	32
Tabla 12:	Competidores por negocios perdidos los últimos 24 meses.....	36
Tabla 13:	Motivos de pérdida por segmento en los últimos 24 meses	36
Tabla 14:	Motivos de pérdida por competidor en los últimos 24 meses	37
Tabla 15:	Benchmarking	37
Tabla 16:	Tabla EFAS	47
Tabla 17:	Identificación de visión	48
Tabla 18:	Matriz FODA.....	49
Tabla 19:	Márgenes por segmento.....	53
Tabla 20:	Grupo de potencia arrendada por segmento.....	54
Tabla 21:	Variables de decisión de compra por segmento.....	56
Tabla 22:	Diferencia venta tradicional v/s venta consultiva	58
Tabla 23:	Plan de ventas por segmento y rango de potencia.	59
Tabla 24:	Oferta de generadores	60
Tabla 25:	Desglose de costos y gastos por potencia	61
Tabla 26:	Ejemplo política de precios para generadores	61
Tabla 27:	Desglose costos asociados a bancos de carga.....	62
Tabla 28:	Ejemplo política de precios para bancos de carga	62